

Nuevas herramientas para la generación de ideas

Introducción

En cualquier época, las organizaciones necesitan innovar para garantizar su supervivencia. En periodos de crisis esta necesidad es aún más acuciante. En los últimos años recibimos mensajes desde todos los ámbitos insistiendo en lo importante y necesaria que es la innovación. Para facilitar la sistematización de la innovación en las empresas existen estándares que describen las características que deberían tener los proyectos y los sistemas de gestión de la innovación. Pero, aunque en una organización se planifique en su totalidad el proceso de innovación, es necesario un factor adicional que no es tan sencillo de sistematizar: la creatividad. Sin ideas innovadoras no es posible generar mejoras, nuevos servicios o productos, pero la generación de ideas innovadoras no es algo espontáneo. En general, las ideas innovadoras no surgen de la nada, sino que es necesario organizar y estimular la creatividad de las personas para obtener buenos resultados. Para ello existen distintas herramientas de las que en este artículo vamos a revisar dos: el *pool* de ideas y el TILMAG.

'Pool' de ideas

El *pool* de ideas o *Think Tank* es una herramienta utilizada para la generación

de ideas en un grupo de trabajo. Probablemente al hablar de *Think Tank* pensemos en una entidad o grupo de personas que generan ideas más que en una técnica de creatividad. En este artículo se considera *Think Tank* como una herramienta de creatividad, no al grupo de personas que generan ideas.

En términos formales se puede definir el *pool* de ideas como un "proceso para la consideración a fondo de un determinado asunto cuya relevancia va más allá de los individuos que lo tratan y del marco temporal en el que se encuentran". Por lo tanto, es una técnica recomendable para tratar asuntos de relevancia y con un desarrollo a futuro, como puede ser la generación de procesos, productos o servicios innovadores.

Metodología

Para la realización de un *pool* de ideas se requiere un grupo con un tamaño variable de entre 5 y 12 personas. El tiempo de desarrollo de la metodología es muy variable en función del tamaño del grupo y de lo familiarizados que estén con la técnica y la profundidad del asunto a tratar.

De manera previa al desarrollo en sí, las personas que van a intervenir deben

ser informadas sobre el objeto del *pool* de ideas, de manera que puedan reflexionar sobre el asunto a tratar.

Al iniciar la sesión de trabajo se debe confirmar el objeto de la sesión y se reparten a los asistentes tarjetas en las que escribir.

Cada participante debe escribir en cada tarjeta una idea y la deposita en el centro de la mesa. El número de ideas/tarjetas debe estar establecido de antemano (por ejemplo, cuatro ideas por persona).

De las tarjetas generadas por el equipo, cada participante escogerá cuatro que no sean las suyas y deberá generar otras cuatro ideas, bien ampliando las ideas que tiene en la mano (y no son las suyas) o bien generando otras nuevas. En esta parte del proceso es donde se aumenta el número de ideas generadas. Puede repetirse varias veces, con lo que se generarán más ideas, aunque progresivamente se irá apagando la creatividad de los miembros del grupo.

Posteriormente, el equipo revisa todas las ideas generadas, se aclaran los conceptos expuestos y se eliminan las ideas repetidas.

Por último, se deben sintetizar los resultados. En función del número de ideas puede ser útil hacer un diagrama de afinidad para agrupar dichas

ideas. Por último, se deben elegir (por votación u otro método) las más relevantes.

TILMAG

TILMAG (siglas en alemán de *Transformation Lösungselemente durch Matrizen der Assoziations und gemeinsamen-keitenbildung*) es una técnica creada por Helmut Schlicksupp y que podemos traducir al español como “la transformación de los elementos de la solución ideal a través de las matrices de la formación de asociaciones y agrupaciones”. La técnica también se denomina “analogías”.

Esta técnica descansa sobre la base de que la asociación entre soluciones “ideales” lleva a la mejor solución posible. La explicación teórica de la técnica es complicada, por lo que vamos a seguir un ejemplo para aclararla, a través del diseño de una sesión de trabajo en grupo perfecta.

Metodología

El método tiene cinco etapas.

1. En primer lugar, se debe formular el problema, recabar los datos necesarios y aclarar el mismo.

En nuestro ejemplo, pretendemos que las reuniones de trabajo en grupo sean eficaces y eficientes.

2. A continuación, mediante una técnica de creatividad (por ejemplo el *pool* de ideas) se generan las “soluciones ideales” (ISE, en sus siglas en inglés). Estas soluciones ideales pueden ser, por ejemplo, las características más deseables que debería tener un nuevo producto o servicio. A mayor número de soluciones ideales generadas, más rico será el proceso e igualmente más complicado.

Las soluciones ideales deben estar adecuadamente formuladas, para ello deben ser específicas (no genéricas), breves y precisas.

En nuestro caso, hemos identificado 3 ISE: 1 Genera soluciones, 2 genera satisfacción en los participantes y 3 consume un mínimo de recursos.

3. A continuación se construye una matriz con las filas y las columnas con las soluciones ideales. Si hemos generado 3 soluciones ideales será una matriz de 3 x 3. Se bloquean las celdas repetidas (véase ejemplo).

	ISE1	ISE2	ISE3
ISE1			
ISE2			
ISE3			

4. Después, en cada celda libre se generan las analogías entre cada par de soluciones ideales. Las analogías son abiertas, no se trata de hacer una reflexión sobre lo que tienen de similar las dos soluciones ideales sino de tratar de encontrar “algo” que posea ambas características, este “algo” puede ser cualquier cosa, una persona, un lugar, una actividad, un objeto, etc.

Se debe tratar de generar un mínimo de dos analogías en cada celda.

En nuestro ejemplo, entre las ISE 1 y 2 hemos identificado estas analogías:

Satisfacción en los participantes	
Soluciones	- Operación de trasplante de corazón.
	- Bomberos apagan un incendio.

5. A continuación se tratan las analogías para identificar los elementos útiles para el problema que estamos

tratando, para ello se identifican las características que tiene la analogía y que han hecho que la identificáramos.

Cada una de esas características se estudia para buscar la manera de incorporarla al problema que estamos tratando.

Analogía: operación de trasplante de corazón
Característica Conexión a nuestro problema

Funciones organizadas	Establecer roles claros para los miembros del equipo. Identificar previamente las habilidades necesarias y asegurar que las personas tienen la formación necesaria.
Objetivo claro y compartido	Comunicar el propósito de la reunión con antelación. Ilustrarlo con datos que pongan de manifiesto la naturaleza y magnitud del tema a tratar. Contar con personas afectadas por el tema a tratar. Explicar la metodología que vamos a seguir en la reunión.

6. Por último, se priorizan las mejores ideas que han surgido del análisis de las analogías. ■

Elaborado por Enrique González, Técnico del CNIC.

Asociación Española para la Calidad (AEC)
 Centro Nacional de Información de la Calidad (CNIC)
 C/ Claudio Coello, 92
 28006 Madrid
 Tfnos.: 902 11 55 99 - 915 752 750
 Fax: 915 765 258
 E-mail: cnic@aec.es
 Página web: www.aec.es